

# Handboek Risicomanagement

## Inhoudsopgave

1.	Voorwoord .....	3
2.	Inleiding .....	4
2.1	Achtergrond & ontwikkelingen .....	4
2.2	Visie op risicomanagement.....	4
2.3	Het begrip risico.....	5
2.4	Het risicomanagementsysteem.....	7
2.5	Implementatie van risicomanagement .....	10
3.	Risicomanagementproces.....	12
3.1	Risico-identificatie .....	12
3.2	Risicoanalyse en –beoordeling .....	15
3.3	Risicobeheersing: afwegen alternatieven.....	18
4.	Weerstandsvermogen .....	22
4.1	Benodigde weerstandscapaciteit .....	23
4.2	Beschikbare weerstandscapaciteit.....	23
4.3	Weerstandsvermogen .....	24
	Bijlage 1 – Casus: ‘Meer grip op risico’s levert meer geld op voor onderwijs’ .....	25

## **1. Voorwoord**

Het voorliggende handboek risicomanagement heeft als belangrijkste doelstelling om eenieder die een verantwoordelijkheid heeft aangaande het risicomanagement in de onderwijsorganisatie van achtergrondinformatie te voorzien. Het handboek geeft voornamelijk informatie over de achtergrond en ontwikkelingen aangaande het risicomanagement.

Dit handboek ondersteunt de organisatiebrede implementatie van risicomanagement.

In dit handboek worden de belangrijkste begrippen aangaande het risicomanagement in het voortgezet onderwijs nader toegelicht en met voorbeelden gelardeerd.

Het handboek gaat in op het risicomanagementproces en kan dienen als hulpmiddel bij het inschatten van risico's en de behandeling van risico's. Specifieke aandacht wordt verder nog gegeven aan de nut en noodzaak van het berekenen van een weerstandsvermogen.

Wij hopen u met dit handboek te ondersteunen bij de (verdere) implementatie van risicomanagement binnen uw instelling.

## **2. Inleiding**

### **2.1 Achtergrond & ontwikkelingen**

'Educational Governance' is voor onderwijsinstellingen een actueel thema. Een grotere zelfstandigheid van de onderwijsinstellingen, grotere bestuurlijke schaal, meer complexe relaties met de overheid en een grotere afhankelijkheid van externe belanghebbenden benadrukken de noodzaak voor een doorzichtige en professionele 'governance'. Aan bestuur en toezichthouders van onderwijsinstellingen de uitdaging om hier aantoonbaar invulling aan te geven. Ook de Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen (in de volksmond ook we de Commissie Don genoemd) heeft in haar rapport gewezen op het belang van een gedegen risicoanalyse.

Het managen van risico's (niet alleen financiële), een belangrijk onderdeel van Educational Governance, is meer dan ooit een belangrijke uitdaging. De Governance Code stelt dat er systemen nodig zijn voor risicobeheersing en –controle. Dat is de verantwoordelijkheid van het bestuur. De interne toezichthouder heeft de verantwoordelijkheid erop toe te zien dat deze systemen er zijn en dat het bestuur zorgt voor het adequaat functioneren daarvan. Hierbij gaat het onder andere om het in beeld brengen van risico's voor het realiseren van gestelde doelen en het managen daarvan.

Inzicht in risico's stelt de instelling in staat om op verantwoorde wijze besluiten te nemen, zodat ook toekomstige investeringen op de lange termijn in verhouding staan tot de vermogenspositie van de instelling. In toenemende mate zijn onderwijsinstellingen zich bewust van de noodzaak om risico's in kaart te brengen en waar mogelijk de risico's te verminderen. Risicomanagement staat mede daarom steeds vaker op de agenda.

### **2.2 Visie op risicomanagement**

Risicomanagement is het vinden van een balans tussen risico's nemen en risico's beheersen. Voor een succesvolle implementatie van risicomanagement in de instelling zal naast aandacht voor de 'harde kant' van risicomanagement (de processen, de procedures, de stuurinformatie) met name ook aandacht moeten zijn voor de 'zachte kant' van risicomanagement zoals risicobewustzijn, communicatie, onderling vertrouwen (cultuur). Bij de zachte kant geldt dat de randvoorwaarde is dat risicomanagement geborgd wordt in de cultuur van de organisatie. Een gezamenlijke risicobewuste cultuur is namelijk de beste beheersmaatregel die er bestaat.

Een andere goede beheersmaatregel om er zeker van te zijn dat de belangrijkste risico's continu de aandacht hebben is het systematisch op de agenda zetten van de actuele risico's, zodat hier vanuit verschillende gezichtshoeken over gesproken kan worden en opdat gezamenlijk vastgesteld wordt wat de beste beheersmaatregelen zijn.

### *Cultuur*

Succesvol risicomanagement vereist de inzet en betrokkenheid van iedereen binnen de instelling. Dit betekent dat er binnen de instelling een cultuur moet bestaan waarbij alle betrokkenen zich *bewust* zijn van risico's en de beheersing van deze risico's. De cultuur bepaalt vaak de manier waarop over risico's wordt gesproken. Een open en transparante manier van samenwerken moet op bestuurdersniveau worden geïnitieerd. De schooldirecteuren moeten er vervolgens op toezien dat deze manier van samenwerken consequent in de gehele instelling wordt gestimuleerd.

### *Communicatie*

Er kan alleen sprake zijn van effectief risicomanagement als alle betrokkenen voorzien zijn van de voor hen relevante informatie. Bij het beheersen van risico's speelt communicatie een cruciale rol. Alleen gedeelde risico's zijn beheersbaar. Je moet het samen doen! Communiceren over risico's doen we niet vanzelfsprekend. Enerzijds omdat er persoonlijke of instellingsbelangen mee gemoeid kunnen zijn, anderzijds omdat sommige risico's domweg niet worden gezien. Effectief communiceren over risico's betekent dat je niet alleen procedureel de risico's onderkent en de acties meedeelt die nodig zijn om het risico te verkleinen, maar dat je het risico ook echt benoemt en gemeenschappelijk maakt. Daarmee wordt persoonlijk en wederzijds eigenaarschap gecreëerd.

Ook de feedback functie (tussen collega's, tussen verschillende managementlagen maar ook tussen bestuur en intern toezicht) speelt een belangrijke rol in het risicobewustzijn van de instelling. De verschillende niveaus binnen de instelling hebben voor een goede feedbackfunctie behoefte aan verschillende informatie afkomstig uit het risicomanagement-proces.

### *Proces centraal*

Voor een effectieve implementatie is het belangrijk om het proces centraal te stellen. Risicomanagement is namelijk niet alleen het implementeren van een structuur. Het vraagt een interventie op een aantal niveaus. Een model alleen is niet genoeg. Een cultuur-/ gedragsverandering is nodig, er moet draagvlak gecreëerd worden.

## **2.3 Het begrip risico**

Hieronder volgt een werkdefinitie wat in het kader van dit handboek en andere documenten van en voor VO-instellingen onder 'risico' wordt verstaan. Risico kan worden ervaren als een fenomeen dat latent aanwezig is en dat met een bepaalde kans tot (negatieve) gevolgen voor het dagelijks functioneren kan leiden en de continuïteit van de organisatie in gevaar kan brengen. De werkdefinitie van risico is als volgt:

Risico: de kans op een gebeurtenis met een effect op het behalen van je doelstellingen.

In de afgelopen jaren zijn verschillende definities aan het begrip risicomanagement toegekend. Bannister en Bawcutt (1981) beschrijven risicomanagement als volgt:

*“Risk management may be defined as the identification, measurement and economic control of risks that threaten the assets and earnings of a business or other enterprise.”*

Uit de definitie blijkt dat risicomanagement verder gaat dan het in kaart brengen van risico's. De risico's dienen geanalyseerd te worden om op basis daarvan te beslissen of beheersing al dan niet gewenst is. Een soortgelijke beschrijving is de definitie van Louwman en Steens (1994):

*“Risicomanagement is het geheel van activiteiten en maatregelen, gericht op het beheersen van (zuivere) risico's waaraan risico-objecten zijn blootgesteld.”*

Claes (2004) brengt naast de verschillende onderdelen van risicomanagement (zoals risico identificatie, risicobeheersing en implementatie van risicomanagement) twee andere belangrijke elementen van het risicomanagementproces in beeld. Hij stelt dat risicomanagement een terugkerend proces is dat regelmatig opnieuw in werking gesteld dient te worden. Het andere element is dat risicomanagement op een systematische manier moet worden aangepakt. Claes omschrijft risicomanagement als volgt:

*“Risicomanagement is een systematisch en regelmatig onderzoek naar de risico's die mensen, materiële en immateriële belangen en activiteiten bedreigen en de formulering en implementatie van een geïntegreerd beleid met betrekking tot risicoreductie, risico-overdracht en risicofinanciering.”*

Op basis van de voorgaande definities is risicomanagement te beschouwen als:

*“Het continu en systematisch doorlopen van de organisatie op risico's, met als doel de gevolgen ervan te verminderen en de kans erop te verkleinen”*

## 2.4 Het risicomangementsysteem

Voor een succesvolle verankering van risicomangement op de lange termijn dient er onderscheid gemaakt te worden tussen de principes, het raamwerk en het proces van risicomangement<sup>1</sup>. Een goed functionerend risicomangementsysteem gaat uit van de juiste principes, is gebaseerd op een raamwerk en bestaat uit het continu doorlopen van het risicomangementproces.

- a) Voegt waarde toe
  - b) Is geïntegreerd in de processen van de organisatie
  - c) Maakt deel uit van de besluitvorming
  - d) Onzekerheden worden expliciet benoemd
  - e) Systematisch, gestructureerd en tijdig
  - f) Gebaseerd op de best beschikbare informatie
  - g) Op maat gesneden
  - h) Houdt rekening met menselijke en culturele factoren
  - i) Transparant en sluit niemand uit
  - j) Dynamisch, iteratief en reagerend op veranderingen
  - k) Ondersteunt continue verbetering en de uitbouw van de organisatie
- Principes  
(Hoofdstuk 3)

Figuur 1: Risicomangement principes

### *Principes*

Om risicomangement succesvol toe te kunnen passen in de instelling is het belangrijk om de juiste principes voor ogen te houden (zie Figuur 1). Men kan altijd terugvallen op de principes van risicomangement, bijvoorbeeld als er in de loop der tijd weerstand tegen risicomangement ontstaat. Het is belangrijk om te realiseren dat risicomangement voor het grootste deel draait om cultuurverandering. De manier waarop men in de instelling met risico's omgaat en er tegenaan kijkt zal veranderen. Dit is niet in korte tijd te bewerkstellingen, maar neemt enkele jaren in beslag.

---

<sup>1</sup> Het risicomangementsysteem is gebaseerd op de ISO 31000-norm.

Een voorbeeld van risicomanagementprincipes die een instelling in het voortgezet onderwijs heeft opgesteld zijn:

- Als je niet naar risico's vraagt dan krijg je ze ook niet te horen;
- Twee weten meer dan één;
- In elke kwartaalrapportage wordt de top 10 aan risico's en voorgestelde beheersing besproken.

### Raamwerk

Het raamwerk is de basis voor het inbedden van risicomanagement op alle niveaus in de instelling en vormt het kader waarbinnen risicomanagement wordt uitgevoerd (zie Figuur 2). Het raamwerk is dus het risicomanagementbeleid. Het kan pas worden opgesteld als er mandaat en draagvlak voor risicomanagement is vanuit het management.



Figuur 2: Raamwerk voor risicomanagement

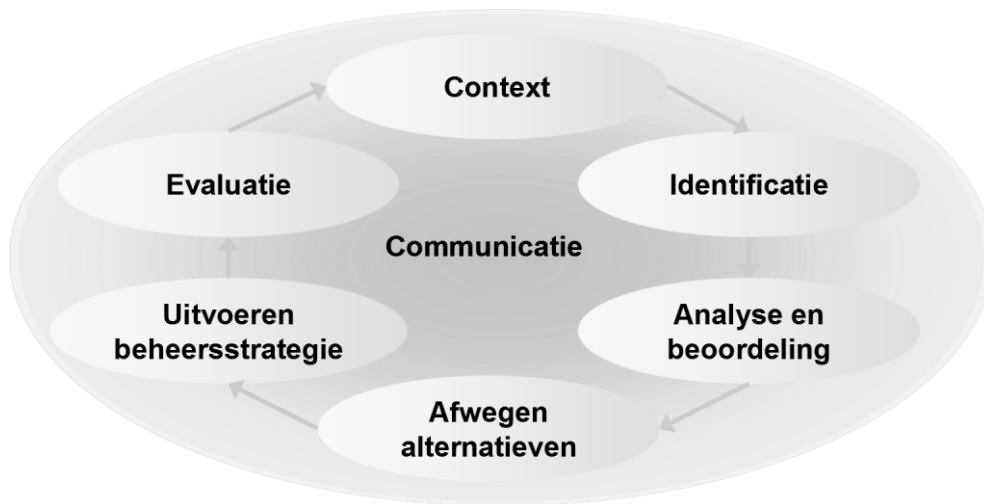
### Proces

Het risicomanagementproces is het continue proces van risico's in beeld krijgen, kwantificeren en afwegen of en welke beheersmaatregelen er genomen moeten worden (zie Figuur 3). Het proces bestaat uit de volgende stappen:

### Context

De eerste stap bij het uitvoeren van een risicoanalyse is het bepalen van de context. Met de informatie uit deze stap kan de doelstelling van de risicoanalyse worden vastgesteld en kunnen de juiste keuzes worden gemaakt met betrekking tot de inrichting van de risicoanalyse.





Figuur 3: Risicomanagementproces

### *Identificatie*

In deze fase worden alle potentiële risico's geïdentificeerd. Hierbij valt te denken aan een breed scala aan risico's, zoals milieurisico's, maar ook aansprakelijkheidsrisico's etc.

### *Analyse en beoordeling*

Het in kaart brengen van de risico's maakt het mogelijk om deze te analyseren. De analyse bestaat meestal uit een inschatting van de kans dat een gebeurtenis optreedt, waarbij kan worden aangegeven wat de gevolgen daarvan zijn. Er zijn ook andere manieren om risico's te analyseren. Bij beoordeling wordt gekeken naar de kwaliteit, uniformiteit en volledigheid van het risicoprofiel.

### *Overwegen alternatieven*

Uiteindelijk gaat risicomanagement over het effectief beheersen van risico's. Als instelling moet je kunnen aantonen hoe je de belangrijkste risico's beheerst. In de stap alternatieven afwegen wordt hier gekeken welke beheersmaatregelen mogelijk zijn en welke het meest geschikt zijn. Om tot een goede beheersingsstrategie te komen kan gebruik gemaakt worden van onderstaande kwadrant (zie Figuur 4).

Hoge impact	Overdragen	Vermijden
Lage impact	Accepteren	Beperken
	Laag risico	Hoog risico

Figuur 4: Kwadrant

### *Uitvoeren beheersingsstrategie*

De in de vorige stap gekozen beheersingsstrategie moet ook daadwerkelijk geïmplementeerd worden in de instelling. Bovendien dienen afspraken gemaakt te worden over de controle op de uitvoering van de beheersingsstrategie. Voor risico's die niet, of niet volledig worden beheerst is het mogelijk een financiële buffer aan te leggen.

## Evaluatie

Aan het einde van het proces worden het proces en de uitkomsten daarvan geëvalueerd.

## Communicatie

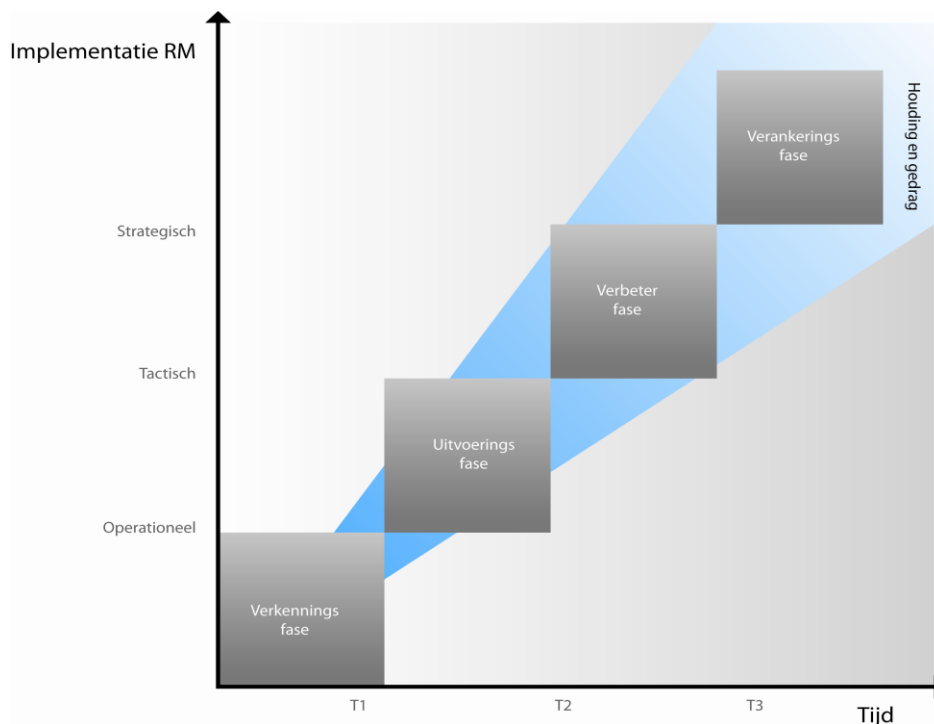
Communicatie over risico's en het verloop van het proces dient gedurende het gehele proces plaats te vinden. Communicatie betreft mensen bij risicomanagement en houdt het levend.

## 2.5 Implementatie van risicomanagement

Een goede implementatie en verankering van risicomanagement in de instelling kost tijd en verloopt volgens opeenvolgende fasen. De reden hiervoor is dat risicomanagement verder gaat dan het eenmalig opstellen van een risicoprofiel. Goed risicomanagement gaat over het structureel en proactief beheersen van de risico's. Risicomanagement als instrument is hiermee een aanvulling op de bestaande bedrijfsvoering en moet ook als zodanig geïntegreerd worden in bestaande processen. Daarnaast hangt een succesvolle implementatie van risicomanagement ook voor een groot deel samen met houding en gedrag van medewerkers en management. Gedragsveranderingen kunnen niet van de ene op de andere dag worden gerealiseerd. Hetzelfde geldt ook voor een succesvolle implementatie en verankering van risicomanagement.

Bij de implementatie van risicomanagement worden de volgende fasen onderscheiden (zie Figuur 5):

1. De verkenningsfase
2. De uitvoeringsfase
3. De verbeterfase
4. De verankeringsfase



Figuur 5: Implementatie risicomanagement

#### *Fase 1: De verkenningsfase*

In de verkenningsfase wordt het 'risicoraamwerk' ingevuld en wordt het risicomanagement proces vastgesteld. Belangrijke elementen hierin zijn het verkrijgen van draagvlak en het formuleren en vaststellen van de doelstellingen en beleidsuitgangspunten van risicomanagement. Vaak is een eerste globale risico inventarisatie een onderdeel in deze fase om een beeld te krijgen van risicomanagement.

#### *Fase 2: De uitvoeringsfase*

In de uitvoeringsfase gaat het om de implementatie van risicomanagement in de instelling. In deze fase worden risicoanalyses uitgevoerd.

#### *Fase 3: De verbeterfase*

In de verbeterfase gaat het om optimalisatie van risicomanagement binnen de instelling. Hierbij wordt gekeken naar verbeteringen ten aanzien van de werkwijze. Daarnaast wordt gekeken naar de kwaliteit van de producten (volledigheid en kwaliteit van de risicoprofielen) die volgen uit het risicomanagementproces en mogelijke beheersmaatregelen.

#### *Fase 4: De verankeringsfase*

In de verankeringsfase is risicomanagement ingebed in de instelling. Risicomanagement is een integraal onderdeel van de bedrijfsprocessen en dient als basis voor (strategische) besluitvorming. In de instelling is sprake van een risicobewuste houding en risicobewust gedrag. Het risicoraamwerk en het proces zijn meerdere malen doorlopen en werken goed. Vanaf deze fase gaat het niet meer om structurele wijzigingen maar meer om continue verbetering van de implementatie van risicomanagement binnen de instelling. Bij een koppeling aan de P&C cyclus wordt bijvoorbeeld bij de jaarrekening teruggekeken welke risico's zich hebben gemanifesteerd en welke kosten hiermee gemoeid zijn. Bij de begroting wordt vooruit gekeken welke risico's op de organisatie af komen en of de organisatie in staat is deze te financieren indien ze zich voordoen (weerstandvermogen). In de reguliere managementrapportage worden vervolgens de actuele risico's aan de orde gesteld en wordt bepaald welke maatregelen het beste kunnen worden genomen om de risico's te beheersen.

De tijd die instellingen nodig hebben voor een succesvolle implementatie en verankering van risicomanagement is afhankelijk van het lerend vermogen en het absorptievermogen van de instelling. De meeste onderwijsinstellingen bevinden zich momenteel in de overgang van de verkenningsfase naar de uitvoeringsfase.

### 3. Risicomanagementproces

*Wat is de aanleiding van de analyse?*

Met name bij ad hoc gevraagde analyses is het van cruciaal belang dat de aanleiding om juist nu een analyse uit te voeren goed bekend is. Bijvoorbeeld, de directie heeft een risicoanalyse geëist, de accountant heeft ernaar gevraagd of een bepaald project loopt niet goed en men wil het proberen te redden.

*Wat is het doel waarvoor een risicoanalyse wordt ingezet?*

Moeten alle risico's op zeer gedetailleerd niveau in kaart worden gebracht of juist op hoofdlijnen inzichtelijk gemaakt? Moet het risicobewustzijn in de instelling worden vergroot of moet aan de (wettelijke) verplichting worden voldaan om risico's in kaart te brengen? Er zijn zeer uiteenlopende drijfveren om een risicoanalyse uit te willen voeren.

*Mogelijke doelstellingen zijn:*

- Inzicht krijgen in de risico's die het object van analyse loopt;
- Afleggen van verantwoording;
- Onderbouwen van een beslissing;
- Optimale beheersing van de risico's van het te analyseren object;
- Het stellen van prioriteiten;
- Voldoen aan wettelijke verplichtingen;
- Eerste kennismaking van de organisatie met risicomanagement.

Op basis van het verkregen inzicht in het te analyseren object en de doelstelling van de risicoanalyse kunnen keuzes gemaakt worden ten aanzien van inrichting van de volgende stappen in het risicomanagementproces. Hierbij is van belang te kijken naar een aantal procesmatige aspecten zoals tijd, geld, kwaliteit, organisatie en informatie. Daarnaast dienen er ook inhoudelijke keuzes te worden gemaakt. Mogelijk zijn een aantal van deze keuzes al vastgelegd in het raamwerk van risicomanagement (het beleid) van de organisatie.

#### 3.1 Risico-identificatie

Het doel van risico-identificatie is om inzichtelijk te maken welke risico's de instelling loopt. Bij de risico-identificatie is het van belang om een brede en gestructureerde benadering te hanteren. Het is een utopie te veronderstellen dat 100% van de risico's in beeld kunnen worden gebracht. Om inzicht te krijgen in het totale risicoprofiel wordt gesteld dat de top 10 vaak goed is voor 70% van het totale risicoprofiel. De top 20 is goed voor 80% van het totale risicoprofiel. Een goede identificatiestructuur kan helpen bij het verkrijgen van een zo volledig mogelijk risicoprofiel. Bij de risico-identificatie is het van belang om een eenduidige definitie van het begrip risico te hanteren.

Een risico wordt als volgt gedefinieerd:

*“De kans op het optreden van een gebeurtenis met effect op het behalen van de doelstellingen.”*



Figuur 6: Schematische weergave van een risico

In dit onderdeel wordt ingegaan op risicoperceptie, de definitie en formulering van een risico en methodes om risico's te identificeren. Sommige instellingen vinden het moeilijk om oorzaak, gebeurtenis en gevolgen te splitsen. Zij hebben vaak baat bij het systematisch opstellen van de hierboven opgenomen schematische weergave, waardoor een heldere en duidelijke omschrijving van het risico ontstaat met aanknopingspunten voor beheersmaatregelen.

#### *Risicohouding*

Bij de inventarisatie van risico's is het van belang te beseffen dat mensen verschillend tegenover risico's staan. In zijn algemeenheid kunnen vier soorten houdingen omschreven worden:

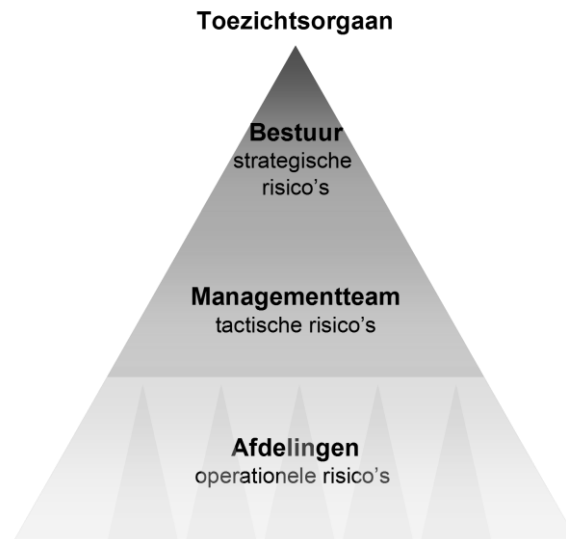
- Risicomijdend: actief uit de weg gaan, bang, beredenerend, minder bereid nieuwe zaken uit te proberen.
- Risicotolerant: ontspannen bij onzekerheid, kop in het zand, ontkenning als maatregel.
- Risico zoekend: neemt risico's, probeert nieuwe zaken, te optimistisch, houdt van een uitdaging, onderschatten de bedreigingen.
- Risiconutraal: het ideaal, comfortabel met de besluitvorming, weloverwogen, brengt maatregelen in lijn met de kansen en bedreigingen (in proportie).

Verschillende aspecten die van invloed zijn op de houding ten opzichte van risico's zijn opvattingen, emoties, meningen, intuïtie, beoordelingen, opleiding, geslacht, leeftijd en (culturele) achtergrond. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat juristen meer risico's zien dan economen (zij zien meer kansen).

#### *Strategisch, tactische en operationele risico's*

De afbeelding hieronder geeft het onderscheid tussen strategische, tactische en operationele risico's weer (zie Figuur 7). Operationele risico's zijn risico's die op de werkvloer spelen. Deze risico's kunnen ook het beste op de werkvloer worden beheerst. Tactische risico's zijn afdeling overstijgende risico's. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan een personeelstekort dat overal in de organisatie bestaat. Deze risico's worden idealiter op managementniveau voor de gehele organisatie opgepakt. Strategische risico's zijn risico's die direct de doelstelling van de organisatie in gevaar kunnen brengen. Strategische risico's kunnen zowel interne als externe oorzaken hebben. Buiten de organisatie ligt, bijvoorbeeld vergrijzing, economische crisis of ingrijpende verandering van

wetgeving. Beheersing hiervan vereist een koerswijziging of een wijziging van de doelstellingen. Deze risico's liggen dus bij het hoogste orgaan binnen een instelling.



Figuur 7: Onderscheid strategische, tactische en operationele risico's

#### *Oorzaak- en gevolgcategorieën*

Oorzaken en gevolgen zijn in te delen in verschillende categorieën. Voorbeelden van oorzaak categorieën zijn: bedrijfsproces, menselijk handelen, politiek, informatie, organisatie, juridisch /wettelijk, product/dienst, materieel, omgeving, technisch, milieu en natuur en anders. Door het categoriseren van de oorzaken is het mogelijk om de risico's met dezelfde oorzaak gezamenlijk te beheersen. Als bijvoorbeeld blijkt dat er veel risico's tot de oorzaakcategorie "juridisch/wettelijk" behoren, dan kunnen deze risico's gezamenlijk aangepakt worden door een effectiever optreden van de juridische afdeling. Voor gevolgen zijn de gevolgcategorieën financieel en imago het meest gangbaar.

#### *Tips bij definiëren van risico's*

- Maak altijd onderscheid tussen oorzaak, gebeurtenis en gevolg.
- Formuleer risico's zo specifiek en concreet mogelijk. Voor een duidelijk omschreven gebeurtenis zijn concrete oorzaken en gevolgen te benoemen. Dit komt weer van pas bij het wegen van de risico's en de beheersing ervan in de volgende stappen van het risicomanagementproces.
- Probeer zoveel mogelijk informatie over het risico in de omschrijving te verwerken. Indien noodzakelijk kan dit door in een opmerking bij het risico extra informatie weer te geven. Het is belangrijk dat de door jou omschreven risico's ook voor anderen begrijpelijk zijn.
- Sluit op voorhand geen risico's uit omdat ze al benoemd of beheerst worden, of omdat de kans erop heel erg klein is.

### 3.2 Risicoanalyse en –beoordeling

In de vorige stap uit het risicomanagementproces zijn risico's geïdentificeerd. Resultaat hiervan is een lijst met goed omschreven risico's. Om meer inzicht in de risico's te krijgen, moeten deze risico's geanalyseerd worden.

#### Analyse

Een veel gebruikte analysemethode is de zogenaamde relatieve analyse waarbij risico's onderling worden gerangschikt op prioriteit. Zo'n ranglijst kan opgesteld worden door het vergelijken van de risico's ten opzichte van elkaar. Als er veel risico's zijn geïdentificeerd wordt dit echter lastig. Dan kan gebruik gemaakt worden van de risicoscore. De risicoscore wordt bepaald door kansen en gevolgen in klassen in te delen en deze met elkaar te vermenigvuldigen. Hierna wordt eerst ingegaan op de kans- en gevolklassen en vervolgens op de risicoscore en de risicokaart.

#### Kans

Voor de beoordeling van de kans kunnen 5 klassen met de volgende referentiebeelden worden gebruikt (zie Figuur 8).

Klasse	Percentage	Referentiebeeld
1	10%	< of 1x per 10 jaar
2	30%	1x per 5-10 jaar
3	50%	1x per 2-5 jaar
4	70%	1x per 1-2 jaar
5	90%	1x per jaar of >

Figuur 8: Kans klassen met referentiebeeld

Een risico dat 1 keer per 1-2 jaar voorkomt valt in klasse 4 en de kans dat dit risico optreedt is ongeveer 70%. De referentiebeelden gelden als hulpmiddel en zullen niet in alle gevallen exact aansluiten bij de werkelijkheid.

Voor de beoordeling van de kans dat een bepaald risico optreedt, kan men kijken naar:

- Het verleden: Heeft het risico zich al eerder voorgedaan?
- De vertrouwdheid: Hebben we de activiteiten al eerder gedaan?
- De omstandigheden: Onder welke condities treedt het op?
- De frequentie: Hoe vaak kan het voorkomen?
- De risicogevoeligheid in tijd: Is er sprake van een stijging of een daling?

Om de subjectiviteit van de inschatting van een risico te beperken is afstemming binnen de organisatie en het onderbouwen van de inschattingen belangrijk. De praktijk leert dat door het plegen van overleg met experts, door een objectieve beoordeling van een buitenstaander en door afstemming binnen een afdelingsoverleg de subjectiviteit enigszins verminderd wordt. Ervaring leert

tevens dat medewerkers met logisch redeneren een eind komen met het inschatten van de kans van een risico.

### *Gevolgen*

Zoals in de vorige paragraaf beschreven, zijn verschillende gevolgcategorieën te onderscheiden. Per organisatie kan worden bepaald welke van deze categorieën gebruikt worden. Er kan ook gebruik worden gemaakt van één, niet nader gespecificeerde gevolgklassenindeling waarbij men dus geen onderscheid maakt in de soorten gevolgen (zie Figuur 9).



Figuur 9: Gevolgklassen

Deze klassenindeling kan praktisch zijn bij een risicoanalyse op hoofdlijnen. Als een meer diepgaande risicoanalyse wordt uitgevoerd wordt beter inzicht in de risico's verschaft wanneer men de gevolgen inschat op basis van gevolg categorieën.

### *Financiële gevolgen*

Voor de financiële gevolgen hanteren we de onderstaande 5 klassen. Hierbij gaan we uit van een begroting met een omvang van € 50 miljoen.

Voor de invulling van de bandbreedtes worden percentages van de begroting gehanteerd (zie Figuur 10). Immers voor een grote organisatie is € 500.000 wellicht een relatief klein bedrag, terwijl datzelfde bedrag voor een kleinere organisatie een grote impact heeft.

Klasse	Financieel gevolg	Percentage
1	$X < € 25.000$	<0,05%
2	$€ 25.000 < X < € 100.000$	0,05-0,2%
3	$€ 100.000 < X < € 250.000$	0,2-0,5%
4	$€ 250.000 < X < € 500.000$	0,5-1,0%
5	$€ 500.000 < X$	>1%

Figuur 10: Financiële gevolgklassen

Indien een risico in klasse 5 valt (en dus groter is dan € 500.000), kan het financiële gevolg zowel €1 miljoen als €10 miljoen zijn. Voor risico's die zich in klasse 5 bevinden is het dus verstandig om ook het maximale financiële gevolg aan te geven.



### *De inschatting van het geldgevolg van structurele risico's*

Een structureel risico doet zich eenmalig voor, maar heeft een meermalig effect op de organisatie. Niet alleen als het risico zich voordoet, maar ook in de jaren erna heeft de organisatie last van het gevolg. Een voorbeeld hiervan is het wegvallen van een bepaalde inkomstenbron. Om structurele risico's te kunnen vergelijken met incidentele risico's dienen structurele risico's incidenteel gemaakt te worden. Dit kan door het gevolg met de factor 2,5 te vermenigvuldigen. Hiervoor wordt de factor 2,5 gebruikt omdat het structurele effect van een risico bij de meeste organisaties na 2,5 jaar in de begroting is opgenomen.

### *Imagoevolgen*

Voor imagoevolgen worden de volgende 5 klassen met referentiebeelden aangehouden (zie Figuur 11). Ook hier geldt dat de referentiebeelden slechts een hulpmiddel zijn.

Klasse	Imago gevolg	Referentiebeeld
1	Zeer klein	Individueel
2	Klein	Persoonlijke kring
3	Midden	Plaatselijke pers
4	Groot	Regionale pers
5	Zeer groot	Landelijke pers

*Figuur 11: Imago gevolg klassen*

Voor de inschatting van gevolgen van een bepaald risico kan men kijken naar:

- Het verleden: in welke omvang heeft het risico zich al eerder voorgedaan? (schadestatistieken etc.)
- De vertrouwdheid: hebben we de activiteiten al eerder gedaan en weten we wat de mogelijke impact kan zijn?
- De omstandigheden: onder welke condities treedt het op? Zijn er reeds maatregelen genomen om het risico te beheersen?
- De beschikbare middelen: is het risico begroot of anderszins voorzien?
- De risicogevoeligheid in tijd: is er sprake van een stijging of een daling van de impact?

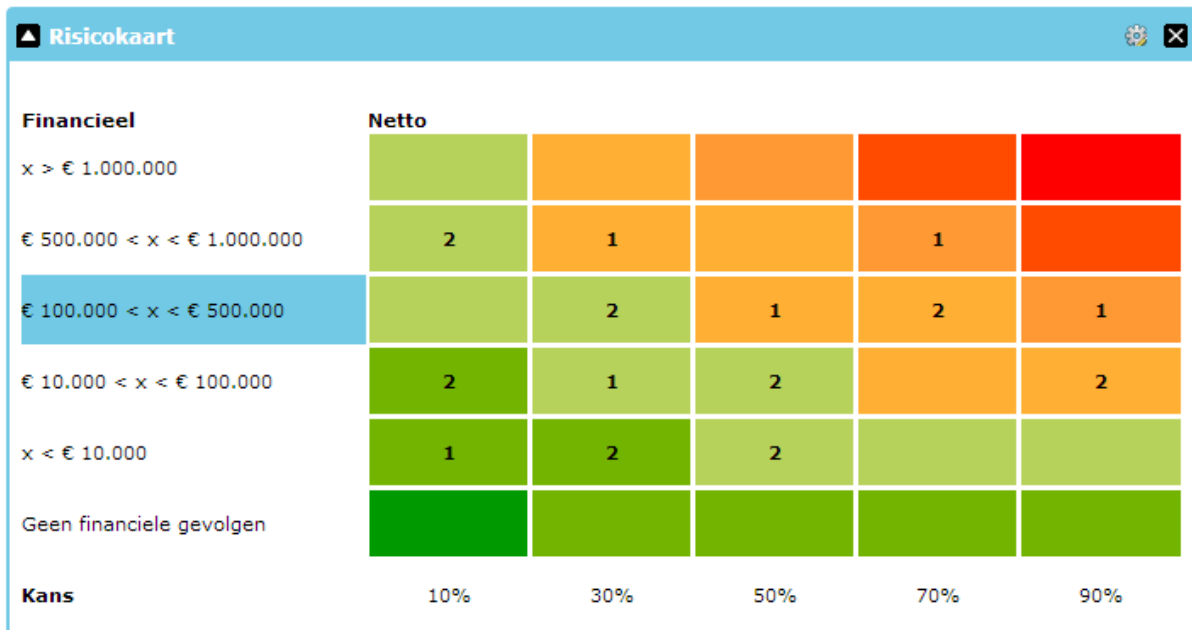
### *Risicoscore*

Met behulp van de risicoscore kunnen risico's gerangschikt worden van groot naar klein. De risicoscore wordt bepaald door kans en gevolgen van een risico in bovenstaande klassen in te delen en deze klassen te vermenigvuldigen. Dus, risico = kans x gevolg.

### *Risicokaart*

Risico's waarvan de gevolgen in klassen ingedeeld zijn kunnen geplaatst worden in een risicokaart (zie Figuur 12). De risicokaart geeft inzicht in de spreiding van de risico's naar kans en gevolg. De nummers in de risicokaart corresponderen met de aantallen risico's die zich in het desbetreffende vak van de risicokaart bevinden. Een risico dat in het groene gebied zit vormt geen direct gevaar voor de continuïteit van de instelling. Een risico dat een score heeft die in het oranje gebied zit, vraagt om

aandacht. Een risico dat een risicoscore heeft die in het rode gebied zit vereist directe aandacht om te voorkomen dat de continuïteit van de instelling wordt bedreigd.



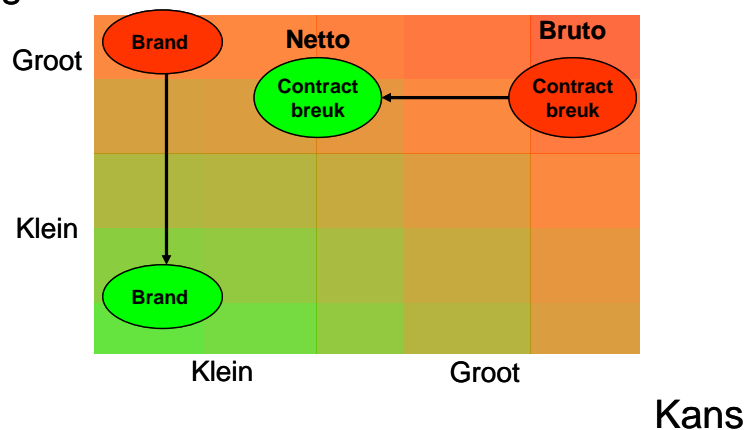
Figuur 12: Risicokaart

### 3.3 Risicobeheersing: afwegen alternatieven

*Welke risico's te beheersen?*

Niet alle risico's uit het risicoprofiel van een instelling hoeven beheerst te worden. Ook is het niet mogelijk om alle risico's die wel beheerst dienen te worden tegelijkertijd aan te pakken. Om te bepalen welke risico's als eerste beheerst moeten worden, kan gekeken worden naar de kansen en gevolgen van de verschillende risico's. De hiervoor behandelde risicokaart is hierbij een goed hulpmiddel.

Gevolg



#### *Onderscheid bruto – netto risico*

Zoals al eerder besproken wordt het verschil tussen een netto en een bruto risico bepaald door actieve beheersmaatregelen. Een bruto risico is een risico zonder beheersmaatregelen en een netto risico is een risico inclusief (actieve) beheersmaatregelen. Idealiter worden eerst de kans en gevolgen van een bruto risico (het risico zonder beheersmaatregelen) ingeschat en wordt vervolgens nagegaan of er reeds maatregelen zijn die de kans of de gevolgen van het risico verkleinen. Als de bestaande beheersmaatregel functioneel is, is de kans of het gevolg van het netto risico lager. In de praktijk blijkt dit ideaalbeeld met onderscheid tussen bruto en netto risico's in veel gevallen een utopie. Mensen denken in netto risico's. Bij de inschatting van kansen en gevolgen van risico's zijn bestaande beheersmaatregelen dus vaak al inbegrepen. Het is van belang je hiervan bewust te zijn voordat een risicoanalyse wordt uitgevoerd.

Zeker voor de grootste risico's van een instelling dient onderzocht te worden of ze bruto of netto zijn gescoord. Naast een check op de bruto of netto-inschatting van risico's is het ook goed om na te gaan of de veronderstelde beheersmaatregelen daadwerkelijk bestaan. Het komt nogal eens voor dat dit niet het geval is, vooral als de beheersing op een andere afdeling ligt. Voorbeelden hiervan zijn de aanwezigheid van een crisisplan of verzekering. Het omgekeerde kan overigens ook het geval zijn. Risico's worden te hoog ingeschat wegens onwetendheid rondom beheersing bij andere afdelingen. Om een goed beeld te vormen van reeds aanwezige beheersmaatregelen kan een gesprek met het management of projectleider zinvol zijn. Zij hebben door hun integrale blik vaak veel kennis van de binnen de organisatie/het project aanwezige beheersmaatregelen.

#### *Soorten maatregelen*

Beheersmaatregelen kunnen gericht zijn op de oorzaken of op de gevolgen van een gebeurtenis (zie Figuur 14). Een maatregel op de oorzaak zorgt voor het verminderen van de kans dat een gebeurtenis optreedt. Immers het netwerk ligt niet dagelijks plat en medewerkers krijgen normaal gesproken gewoon hun salaris gestort. Beheersmaatregelen gericht op gevolgen zorgen ervoor dat de gevolgen minder groot zijn als de gebeurtenis zich voordoet.



Figuur 14: Beheersmaatregelen

Onderstaand een aantal mogelijke voorbeelden van te treffen beheersingsmaatregelen:

Beheersingsmaatregelen die gezet kunnen worden op de *oorzaken* zijn:

Demografie: in kaart brengen van de gevolgen van de demografische ontwikkelingen voor de VO-instelling

Concurrentie: volgen van de activiteiten van de concurrent om hier goed op te kunnen anticiperen

Inschatting onjuist: proces nagaan om te komen tot een betere prognose van de instroom

Onjuiste gegevens: nagaan of er betere bronnen beschikbaar zijn om te komen tot een betere prognose

Slechte ouderdagen: organiseren van meer succesvolle ouderdagen

Beheersingsmaatregelen die gezet kunnen worden op de *gevolgen* zijn:

Minder baten dan begroot: begrotingsproces updaten

Huisvesting suboptimaal benut: nagaan van de mogelijkheden tot optimalisering van het aantal vierkante meters

Overcapaciteit docenten: nagaan of er met een meer flexibele schil gewerkt kan gaan worden

Imagoschade: goed inregelen van de communicatie

### Oorzaakbeperkende maatregelen

De oorzaak van het risico weg nemen is het meest effectief. Dit kan door het risico te vermijden of door preventie waardoor de kans op het risico kleiner wordt.

### *Risicovermijding*

De techniek om risico's te vermijden betekent dat getracht wordt niet in aanraking te komen met risico's door ze te ontwijken. De techniek is echter gelimiteerd, doordat het in de praktijk in veel gevallen onmogelijk is om een risico geheel uit de weg te gaan.

### *Risicopreventie*

Risicopreventie is de verzameling van alle acties die de waarschijnlijkheid van het optreden van een risico en de frequentie er van doen afnemen.

### *Gevolgbeperkende maatregelen*

Bij gevolgbeperkende beheersmaatregelen kan onderscheid gemaakt worden in risicoreductie en financiering.

### *Risicoreductie*

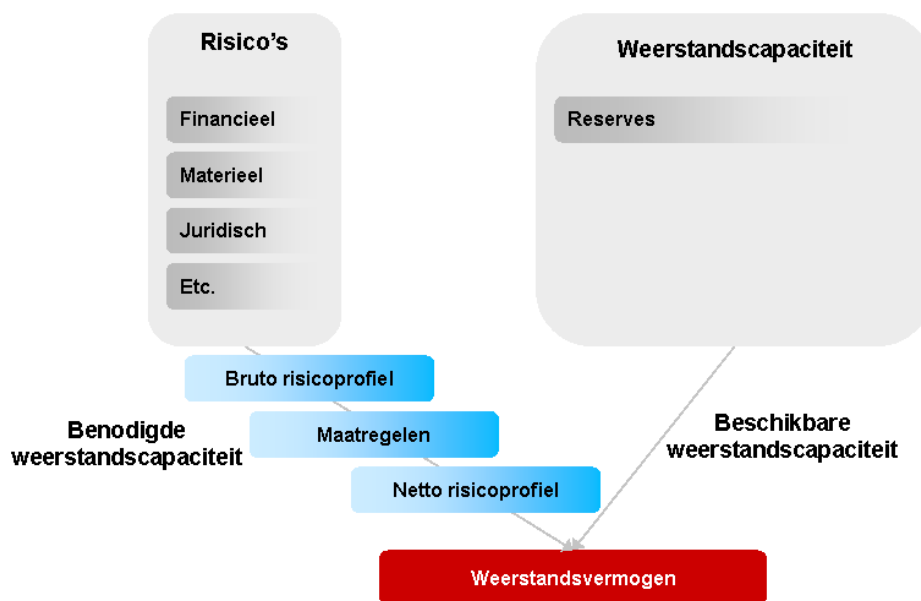
Reductie is een techniek die het (negatieve) gevolg na het optreden van een risico probeert te beperken. Voorbeelden van gevolg beperkende maatregelen zijn verzekeringen, sprinklerinstallaties, een communicatieplan, contractuele overdracht van risico's en outplacement.

### *Financieringsmaatregelen*

Als risico's niet uit te sluiten zijn, of beheersmaatregelen te kostbaar zijn is de laatste optie financiering. Risicofinancieringstechnieken zijn instrumenten waarmee geld beschikbaar komt om geleden verliezen op te vangen.

## 4. Weerstandsvermogen

Risico's kunnen een nadelige invloed hebben op de vermogenspositie van de instelling. Daarnaast moeten onderwijsinstellingen zich in toenemende mate verantwoorden over hun financiële positie. Een maatstaf voor de toegestane omvang van de financiële reserves is het weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen geeft inzicht in de mate waarin de instelling in staat is om risico's financieel te kunnen opvangen, zonder dat de activiteiten van de instelling daarmee in gevaar komen. Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de benodigde weerstandscapaciteit (op basis van het risicoprofiel) en de beschikbare weerstandscapaciteit (financiële middelen die kunnen worden ingezet om de risico's af te kunnen dekken). Op basis van het geconsolideerde risicoprofiel kan worden bepaald hoeveel geld benodigd is om alle risico's te kunnen financieren. Deze zogenoemde benodigde weerstandscapaciteit wordt berekend op basis van een risicosimulatie (Monte Carlo methode). Uitgangspunt hierbij is een statistische benadering die er van uit gaat dat nooit alle risico's zich én tegelijk, én in hun maximale omvang voordoen. De relatie tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en de benodigde weerstandscapaciteit (op basis van de risico's) is in Figuur 15 weergegeven.

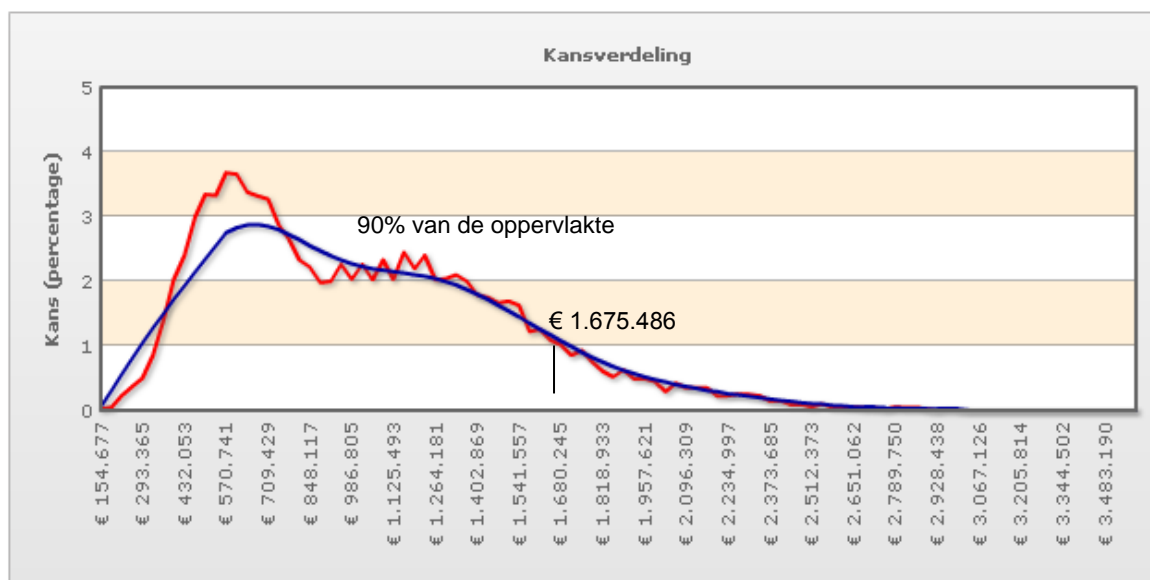


*Figuur 15: Relatie tussen de beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit*

Onderstaand wordt aan de hand van een voorbeeld duidelijk gemaakt hoe de benodigde weerstandscapaciteit is opgebouwd en welk bedrag de instelling nodig heeft om de risico's financieel te kunnen afdekken.

#### 4.1 Benodigde weerstandscapaciteit

Op basis van het risicoprofiel kan worden berekend hoeveel geld nodig is om de geïnventariseerde risico's van de instelling financieel af te dekken. In Figuur 16 wordt de uitkomst van de risicosimulatie van de instelling weergegeven<sup>2</sup>. Dit bedrag volgt uit een risicosimulatie zoals bijvoorbeeld kan worden gemaakt in NARIS<sup>®</sup>, risicomanagement informatiesysteem.



Figuur 16: Risico simulatie

Het oppervlakte van de grafiek geeft het zekerheidspercentage weer voor het bijbehorende benodigde bedrag waarmee deze risico's kunnen worden afgedekt. Uitgangspunt is een zekerheidspercentage van 90%. Dit percentage is binnen verschillende branches gebruikelijk. De uitkomst van de risicosimulatie uit Figuur 16 laat zien dat voor deze instelling een bedrag van **€ 1.675.486** nodig zal zijn om de risico's te kunnen afdekken. In de tabel hieronder is een overzicht opgenomen (resultaat van de simulatie) met daarin de benodigde weerstandscapaciteit bij een gekozen zekerheidspercentage.

#### 4.2 Beschikbare weerstandscapaciteit

Voor de berekening van het weerstandsvermogen is ook inzicht in de beschikbare weerstandscapaciteit noodzakelijk. De beschikbare weerstandscapaciteit vormt het gedeelte van het eigen vermogen dat dient als risicobuffer om risico's financieel op te kunnen vangen.

<sup>2</sup> De getallen op de y-as representeren de individuele kansen op een uitgave van een bijbehorend bedrag op de x-as. Daarbij zijn de individuele kansen niet van belang maar gaat het om de cumulatieve kans die wordt gerepresenteerd door het oppervlakte onder de curve.

### 4.3 Weerstandsvermogen

De benodigde weerstandscapaciteit van de instelling die uit de risicosimulatie voortvloeit kan worden afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De uitkomst van die berekening vormt het weerstandsvermogen.

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit}}$$

Stel dat de weerstandscapaciteit (buffer reserve) van de instelling € 2.632.186 bedraagt. Voor de instelling kan de ratio weerstandsvermogen dan als volgt worden berekend:

$$\begin{aligned} \text{Ratio weerstandsvermogen} &= \frac{\text{€ 2.632.186}}{\text{€ 1.675.486}} \\ &= 1,57 \end{aligned}$$

Om de ratio voor het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen kan onderstaande waarderingstabel<sup>3</sup> worden gehanteerd.

<b>Waarderingcijfer</b>	<b>Ratio</b>	<b>Betekenis</b>
A	> 2	Uitstekend
B	1,4 – 2	Ruim voldoende
C	1 – 1,4	Voldoende
D	0,8 – 1	Matig
E	0,6 – 0,8	Onvoldoende
F	< 0,6	Ruim onvoldoende

Op basis van bovenstaande berekening betekent dit dat het weerstandsvermogen van de instelling kan worden beoordeeld met een ratio 1,57. Dit betekent dat er – op basis van bovenstaande tabel - op dit moment sprake is van een ruim voldoende vermogenspositie om de risico's financieel af te kunnen dekken.

---

<sup>3</sup> Dit is de meest gebruikte kwantitatieve waarderingmethode die is ontwikkeld door NAR in samenwerking met de Universiteit Twente.



## **Bijlage 1 – Casus: ‘Meer grip op risico’s levert meer geld op voor onderwijs’**

**Stichting Carmel College merkte na een reeks fusies van de aangesloten onderwijsinstellingen dat er geen goed overzicht was van risico’s binnen de eigen organisatie of die van de afzonderlijke scholen. Men koos er voor om risicomanagement onderdeel te maken van het beleid. Doel: meer grip krijgen op aanwezige risico’s en meer inzicht in het benodigde weerstandsvermogen.**

In 2005 kwam vanuit het bestuur van de Stichting Carmel College voor het eerst de vraag welke risico’s er waren waarvoor de stichting zelf, het bestuursbureau en de aangesloten instellingen weerstandsvermogen moest aanhouden. Er was tot op dat moment geen duidelijk beeld van de risico’s. Het bestuur wilde graag weten welke mogelijkheden er waren om risico’s in beeld te krijgen en beter te beheersen. Men wilde daarbij tevens inzicht krijgen in de benodigde financiële buffers. “Zeker na alle fusies die de aangesloten instellingen in de jaren negentig en het begin van deze eeuw hebben doorgemaakt, was er een grote en complexe organisatie ontstaan waarbij de risico’s niet meer goed te overzien waren”, vertelt Michiel Keuper, die als MT-lid namens het bestuursbureau van Stichting Carmel College het project leidde op het gebied van structureel risicomanagement. “Het bestuursbureau kreeg de taak om een manier te vinden waarop we structureel risico’s konden inventariseren, inzichtelijk maken en beheersen. Maar we hebben dit niet van bovenaf geregisseerd. Vanaf het begin hebben we de aangesloten instellingen betrokken bij dit project, om zo een volledig beeld te krijgen van de risico’s op alle niveaus.”

### **Van theorie tot praktijk**

Allereerst heeft het projectteam een theoretisch kader opgesteld van wat er op het gebied van risicomanagement bestaat en wat het voor een organisatie kan betekenen. Daarna is er in 2007 besloten risicomanagement tot onderdeel van het beleid te maken. Vervolgens zijn er risicoprofielen op drie niveaus opgesteld: die van de stichting, die van het bestuursbureau en die van de afzonderlijke scholen. Uiteindelijk hebben bestuursbureau en aangesloten instellingen een inventarisatie gemaakt van alle mogelijke risico’s die men op diverse gebieden onderscheidt, wat er aan overeenkomsten zijn en wat de typische risico’s zijn per school.

Keuper: “Zo heeft de ene school bijvoorbeeld in zijn omgeving bijna een monopolypositie, terwijl de andere school in een sterk concurrerende omgeving zit. Dit betekent een duidelijk verschil in de mate van risico’s op het gebied van aantal leerlingen en ook een verschil in risicoprofiel en risicobeleid per school.” De risico’s zijn daarna ingedeeld in 5 tot 6 categorieën, waaronder ‘personeel’, ‘leerlingen’,

'calamiteiten' (zoals brand). Elke aangesloten instelling heeft gekeken naar de eigen belangrijkste risico's. Daar is uiteindelijk een overzicht van gemaakt.

### **Kennisdeling en risicobewustzijn**

Doordat het bestuursbureau het hele traject samen met de scholen heeft uitgevoerd, is er volgens Keuper een overzichtelijk beeld ontstaan. "We hebben ook kennis die is opgebouwd inzake een aanpak van de diverse risico's gedeeld. Op basis van de eigen risicoprofielen, de eigen belangrijkste risico's, kunnen we adviseren op het gebied van beheersmaatregelen.

Elke school heeft natuurlijk de vrijheid om te kiezen voor het invoeren van beheersmaatregelen, maar het is logisch dat men maatregelen neemt om risico's beter te beheersen." Een ander groot voordeel van het project samen met de instellingen uitvoeren, was volgens Keuper behalve kennisdeling ook het kweken van risicobewustzijn bij de instellingen zelf. "Dat is belangrijk, want als we dit van bovenaf gelanceerd hadden, zou het belang er van minder goed doorgedrongen zijn bij de aangesloten instellingen. Nu heeft men zelf bijgedragen aan het beeld hoe belangrijk het is om bepaalde risico's te tackelen."

### **Nieuwe inzichten**

Het bestuursbureau heeft zich extern laten begeleiden in alle fases vanaf het inventariseren van de risico's. Wat Keuper als de grootste voordelen ziet van externe ondersteuning? Een objectieve adviseur gedurende het hele traject die intensief begeleid met het maken van inventarisaties en met het opstellen van risicoprofielen. Hun manier van denken over risico's bood ons hele nieuwe inzichten."

Daarnaast gaf ook softwareondersteuning middels een risicomanagement informatiesysteem de structuur om een overzichtelijke database te maken met een ranglijst van risico's en beheersmaatregelen, vertelt Keuper. "Uit de totale ranglijst van enkele honderden risico's kwamen er uiteindelijk 20 tot 30 naar voren waarmee veel geld gemoeid is als er iets mis gaat. Zij hebben de grootste invloed op zaken zoals het aan te houden weerstandsvermogen. In het risicomanagement informatiesysteem zijn deze risico's gekoppeld aan mogelijke beheersmaatregelen en het benodigde weerstandsvermogen."

### **Forse verschillen**

Het benodigde weerstandsvermogen bleek per aangesloten instelling fors te verschillen, al is dat deels te verklaren door de omvang van een instelling. Hoewel elke instelling gemiddeld voldoende weerstandsvermogen bleek te hebben, waren er diverse instellingen die boven het benodigde weerstandsvermogen zaten, terwijl anderen instellingen er onder zaten.

“Dat moet de komende jaren wel door vertaald worden in beleidsmaatregelen om het weerstandsvermogen te versterken. Natuurlijk kunnen we vanuit de Stichting niet eisen dat men direct het weerstandsvermogen verbetert, maar wel dat er een beleidsplan wordt opgesteld om dat vermogen in de komende vier tot vijf jaar op het juiste peil te krijgen. De inhoud van het beleidsplan is niet aan ons, dat bepaalt de school zelf. Maar als een school met te weinig weerstandsvermogen in de problemen zou komen, dan heeft dat een negatief effect op de Stichting en alle aangesloten instellingen.”

Volgens Michiel Keuper is er inmiddels een duidelijk beeld van alle risico's op diverse niveaus. Er is ook een duidelijk bewustzijn binnen de scholen van het nut van een dergelijk overzicht om risico's en bijbehorende kosten beter te kunnen beheersen. “Er zijn ook per school en op Stichtingsniveau risicocoördinatoren aangesteld die onder meer als taak hebben om jaarlijks te inventariseren in hoeverre de lijst met risico's nog up to date is en in hoeverre de genomen beheersmaatregelen nog afdoende zijn.”

*Stichting Carmelcollege is een overkoepelende organisatie voor het voortgezet onderwijs met een katholieke oorsprong. De twaalf aangesloten instellingen voornamelijk in het oosten van Nederland hebben ruim 35.000 leerlingen en ca. 4.200 werknemers, verspreid over 55 locaties. Het bestuursbureau van de Stichting werkt faciliterend door voor alle aangesloten instellingen diensten aan te bieden op gebieden zoals IT, personeels- en salarisadministratie, beheer en onderhoud. Verder geeft het bureau advies op zaken zoals de impact van wetten en regels op de instellingen. Hoewel de instellingen op het gebied als onderwijsbeleid en –aanpak autonoom zijn, gebruiken ze onder meer dezelfde leermiddelen en hetzelfde leerling informatiesysteem.*